



Centre Régional
d'Études et d'Actions
sur les Inadaptations
et les handicaps

CS 60 615 – 35706 Rennes Cedex 7
Tél : 02 99 38 04 14 – Fax : 02 99 63 41 87
Mai : creai.bretagne@cegetel.net
Site : www.creai-bretagne.org

Le CREAi se positionne à l'interface entre les dispositifs institutionnels et administratifs d'une part, les pratiques professionnelles et la production de connaissances sur les publics d'autre part. Dans ce mouvement d'aller-retour, ce numéro d'A Propos de ... vient donc logiquement compléter le précédent.

L'enquête dont nous présentons les résultats dans ce numéro a été conçue en fonction des quatre thématiques retenues par le Comité de pilotage de la deuxième journée d'étude régionale ESAT organisée en janvier 2010 à Pontivy.

Ce travail se veut modeste, il n'est qu'une photographie partielle, il ne prétend guère rendre compte de toute la diversité et complexité du travail des encadrants d'ateliers d'ESAT. Il se veut avant tout un outil de réflexion et de questionnement pour les 1 300 professionnels des ESAT de Bretagne travaillant aux côtés des 6 200 personnes handicapées accueillies en ESAT et pour leurs partenaires.

*Jean-Yves Broudic,
CREAI de Bretagne*

A propos de ...

N° 33 – Janvier 2010

Etre encadrant de travailleurs handicapés en ESAT aujourd'hui.

Après la présentation dans notre numéro 32 d'A Propos de décembre 2009 des dernières statistiques relatives aux travailleurs handicapés en ESAT et aux caractéristiques de ces établissements, nous présentons dans ce numéro une approche qualitative, basée sur les résultats d'une enquête par entretien auprès d'une trentaine d'encadrants d'ateliers d'établissements de Bretagne.

Les résultats de cette analyse sont présentés en cinq parties, qui constituaient les axes principaux de l'enquête :

- 1- Perception de l'évolution des publics accueillis ;
- 2- Droits des usagers et pratiques professionnelles ;
- 3- Animation et encadrement des équipes de travailleurs ;
- 4- Le souci de la bientraitance ;
- 5- Projet individuel, citoyenneté et développement durable.

En préalable, nous présentons des éléments de cadrage sur l'enquête et les publics et en conclusion des appréciations générales de leur travail par les professionnels.

Introduction : le déroulement de l'enquête

Cette enquête s'est déroulée en mai 2009. Elle a été réalisée, sous la responsabilité du CREAi, par une étudiante de Lorient¹, qui a pris les contacts, réalisé et retranscrit les entretiens.

Définie préalablement, la grille d'entretien avait été testée auprès de quelques moniteurs avant d'être stabilisée. Trente entretiens ont été réalisés dans 13 ESAT, et vingt cinq ont été retranscrits et exploités. Une diversité d'établissements a ainsi été enquêtée, ainsi que d'ateliers, et de personnes rencontrées (âge, homme-femme, parcours, diplôme).

La plupart de ces entretiens étaient individuels, quelques fois seulement ils ont été réalisés avec deux encadrants ensemble. 70% des personnes rencontrées étaient des hommes, les deux-tiers travaillant dans leur ESAT depuis plus de 10 ans. Dans ce qui suit, on ne présente que des aspects qualitatifs, avec des extraits d'entretiens qui nous paraissent significatifs, et non pas des statistiques, même si des tendances majoritaires ou minoritaires seront soulignées.

Le parcours professionnel des personnes rencontrées est le suivant : une majorité vient du monde de l'entreprise ordinaire, où ils ont travaillé longtemps avant de venir en ESAT ; certains viennent d'un autre établissement ou service du secteur social ou médico-social, avec une expérience de travail avec d'autres publics.

¹ **Racha Jaddoa**, étudiante de Master 1 en Ingénierie des interventions sociales et de santé, UBS, Lorient. Stage du 14 avril au 19 juin. Les entretiens ont été réalisés dans les ESAT suivants : La Mabilais (Noyal sur Vilaine), l'Espoir (Rennes), Kan ar Mor (Pont-Croix), Atelier du Poher (Carhaix), Le Patis (Redon), Atelier du Placis (Cesson Sévigné), Ateliers de la Baie ((Hillion), La Chartreuse (Auray), les Genêts d'Or (Plabennec), Armor-Argoat (Caudan), les Bruyères (Plumelec), Belle-Lande (Dol de Bretagne), La Vieille Rivière (Pontivy). Nos remerciements à R. Jaddoa, ainsi qu'aux professionnels qui ont répondu à ses questions.

1. Perception de l'évolution des publics accueillis

On sait que les ESAT voient leurs publics changer au fil des ans et notamment qu'il vieillit, que les personnes avec des troubles psychiques sont plus nombreuses et que des parcours plus sociaux se font aussi plus nombreux¹.

Mais quelle est la perception de ces évolutions par les encadrants eux-mêmes ?

- entend-t-on des propos qui vont dans le sens des données statistiques ?
- comment ces évolutions sont-elles décrites et comment les encadrants voient-ils ou se représentent-ils ces publics ?

Sur le premier point, on peut dire que la quasi-totalité des personnes rencontrées soulignent une évolution importante du public. Et sur le second, les encadrants indiquent que quatre publics sont aujourd'hui plus présents :

a. Des adultes qui ont un parcours préalable de travail en milieu ordinaire de travail :

« ...il y a de grosses différences quand même, il y en a quelques-uns qui sont arrivés du milieu ordinaire, ça permet de diversifier au niveau du travail mais ça peut créer entre eux des barrières. » (Moniteur, atelier espaces verts).

b. D'autres ont eu des parcours plus chaotiques du fait de difficultés sociales :

« De plus en plus le handicap accueilli est en train de changer, on rencontre de moins en moins de trisomiques dans nos ateliers, de par l'évolution médicale, et on va plus rencontrer des personnes qui ont un handicap social. » (Moniteur, atelier bois).

« Ici on a plus de maladies mentales moins stabilisés, des jeunes de banlieues, avec des parents absents pour la plupart de leur existence, c'est un peu ce nouveau public qu'on reçoit qui ne trouve sa place nulle part. Une nouvelle population de toxicomanes commence à arriver aussi... » (Moniteur, atelier élevage).

c. Des adultes qui sont sujets à des troubles ou maladies traitées par la psychiatrie

« On accueille plus de personnes avec des handicaps psychiques, avant nous avions beaucoup de malades mentaux, ensuite nous avons eu des déficients et maintenant pratiquement que des cas psychologiques...c'est un peu déroutant... » (Monitrice, atelier de conditionnement).

« Avant nous avions des déficients mentaux avec un parcours type IME et apprentissage et là on a une population avec de grandes difficultés psychologiques... là on a les derniers arrivants qui ont fait des séjours en hôpital psychiatrique ou qui continuent d'en faire...c'est le grand changement que j'observe. » (Moniteur, atelier d'horticulture).

d. Enfin des personnes plus âgées :

« Ce que je constate, c'est une fatigue et un vieillissement important de la population, et la difficulté de trouver des personnes capables de travailler dans la menuiserie... qui pourraient être des leaders au sein de l'atelier. On en a besoin pour que ça roule. » (Moniteur atelier bois).

« C'est flagrant ! La population a vieilli, et ceux qui travaillaient dans les ateliers de menuiserie viennent dans les ateliers de conditionnement, soit disant parce que ces ateliers sont beaucoup plus faciles... » (Educatrice, atelier conditionnement)

Les publics qui étaient majoritaires il y a quelques temps (les personnes reconnues avec une déficience mentale dans leur enfance, et ayant un parcours préalable en IME avec une formation pré-professionnelle) ne le sont donc plus toujours aujourd'hui. **On assiste à une diversification de la population.** Les attentes et demandes, les actes et comportements de ces publics sont différents et cela pose des questions à tous les niveaux du fonctionnement des ESAT :

« Les travailleurs handicapés sont des personnes qu'on peut qualifier de malades mentaux, ou alors ce sont des personnes avec des troubles, des accidentés de la route avec des difficultés physiques et surtout ceux qui sont des cas psychologiques. Cette population n'a plus rien à voir avec les handicapés d'avant... » (Moniteur, atelier de produit alimentaire).

« C'est une population assez hétérogène. Il y a deux populations en gros, ceux qui ont une maladie mentale... et les déficients intellectuels à différents niveaux, profonds, moyens et légers... Souvent on observe une carence affective due au fait qu'ils ont été retirés de leurs familles, soit pour l'alcoolisme, soit pour la violence familiale. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« Mes travailleurs ont tous des déficiences légères, ou moyennes, j'ai aussi des cas psychologiques, un schizophrène et j'en ai un qui était garçon de ferme, il ne sait pas lire et écrire...il n'a pas de déficience autre que ce manque de savoir. » (Moniteur, atelier espaces verts).

Selon plusieurs encadrants, c'est cette diversification des publics qui produit plus d'effets sur leurs pratiques professionnelles que les nouveaux droits des usagers, qui les obligent à évoluer dans leur organisation du travail et dans leurs rapports aux travailleurs.

Notons aussi que si la plupart des encadrants utilisent des termes aujourd'hui couramment admis pour décrire leurs publics (déficience mentale, malades mentaux, personnes avec des troubles schizophréniques, psychotiques, etc.), quelques autres utilisent des termes plus datés, tels que les retardés, les caractériels, la débilité, etc. Par ailleurs, beaucoup font la distinction entre les « ouvriers autonomes », des « bons niveaux », les « bas niveaux » ou les « plus faibles », termes qui comportent un risque d'infériorisation.

¹ Cf. le dernier numéro d'A propos.

2. Droits des usagers et pratiques professionnelles

Les questions que nous voulons aborder ici portent sur la perception par les encadrants d'une évolution de leurs rapports aux travailleurs handicapés suite aux nouveaux droits définis par la loi de 2002. Au-delà de la mise en place des outils prévus par la loi (règlement de fonctionnement, CVS, projet individuel...), trois aspects ont été identifiés :

- la question de la demande : depuis 2002, observe-t-on une attitude différente de la part des travailleurs handicapés des ESAT ?
- les modalités concrètes de participation des ouvriers des ateliers au fonctionnement des instances créées dans l'ESAT ;
- le repérage des facteurs qui favorisent cette participation : les parcours des publics, la connaissance de l'écrit, des actions de formation...

a. Cette loi a-t-elle créé une dynamique nouvelle chez les travailleurs handicapés ?

A ces questions générales, une minorité d'encadrants soulignent qu'ils ont observé peu de contraste entre avant et après 2002 :

« Il y a très peu de demandes, il y en a un qui est demandeur qui aimerait des augmentations de salaire parce qu'il il sait qu'il travaille bien, sinon on n'a jamais de demandes, au contraire on est plus à leur redonner des informations sur à quoi ils ont droit régulièrement...Mais la question qui revient souvent, c'est la peur de perdre le boulot » (Moniteur, atelier conditionnement)

Mais la majorité des encadrants parle d'un engouement général de la part des travailleurs handicapés ; ceux-ci expriment beaucoup plus de demandes à leurs encadrants :

« Ils savent depuis 2 ans qu'il va y avoir un projet individuel pour chacun, et ils sont dans l'attente d'avoir plus de responsabilités, certains sont venus me voir pour en prendre. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« Ils peuvent être exigeants sur des choses comme la restauration, donc on a mis en place un cahier dans la restauration pour qu'ils puissent mettre des remarques, pas que le négatif, le positif aussi. » (Monitrice, atelier conditionnement)

De nouveaux besoins émergent chez les travailleurs, comme des demandes de consultation de son dossier, de faire des stages à l'extérieur, de changer d'atelier :

« L'année dernière, un travailleur est venu me voir pour demander à voir son dossier, j'en ai donc prévenu la direction et nous lui avons présenté son dossier avec le directeur, c'est le dossier qui regroupe tout son parcours, comportement et ses bilans, c'est le seul à être venu me demander... » (Monitrice dans un atelier de conditionnement).

« Dans mon service ils sont plus demandeurs de stages à l'extérieur, parce qu'on est dans la promotion de la personne, ça fait un peu boule de neige, il y en a quelques-unes qui font des stages et ça donne envie aux autres (...), ils ne sont pas dans la revendication mais dans l'attente. » (Monitrice, atelier repassage).

Les encadrants observent également que sont formulées des remarques sur leur travail auprès de la direction de l'établissement :

« Aujourd'hui, ils sont très axés sur leurs droits et beaucoup moins sur leurs devoirs. Par exemple, ils reprochaient aux moniteurs de ne pas être présents à l'heure pour commencer le soutien, donc ils sont allés en parler à la direction sauf que dans les semaines suivantes on a observé qu'eux non plus ne sont pas à l'heure... Mais ça reste court... » (Moniteur et monitrice, atelier de conditionnement).

« C'est souvent des remarques par rapport aux moniteurs d'ateliers : si on nous demande de ne pas rouler le bois vite et si on le fait, ce sont des écarts ... qui sont réprimandables par les usagers » (Moniteur, atelier de menuiserie).

b. Les modalités de participation : l'organisation de l'élection au CVS ; et la vie collective d'un atelier

C'est dans les ateliers que sont organisées le plus souvent les réunions préparatoires aux élections.

« Sur mon atelier, il y a eu 9 candidatures sur 26, c'est énorme, j'ai jamais vu ça... Elles ont envie de jouer un rôle dans l'atelier, ...oui, on sent un aboutissement des questions, une évolution vers le haut pour ces personnes » (Monitrice, atelier de sous-traitance).

« On essaie d'avoir des candidatures pour chaque secteur, ça ne pose pas de souci, j'en connais qui sont curieux et ils aiment se dire qu'ils représentent les autres, surtout les anciens travailleurs, ça les inscrit dans la durée... » (Moniteur, atelier alimentaire).

La désignation de délégués d'ateliers se combine donc à l'organisation de réunions d'expression régulières dans les ateliers. Ces pratiques ne sont pas générales mais fréquentes :

« Dans chaque atelier, il y a un délégué d'atelier élu tous les ans. Tous les délégués d'atelier se réunissent une fois par mois avec un moniteur pour rassembler les idées et les demandes, et c'est transmis aux délégués CVS qui sont élus parmi ces délégués là. » (Educateur technique, atelier cuisine)

« Il n'y a pas de délégués d'ateliers, le centre ne compte que 36 travailleurs. Il y a une réunion une fois par l'équipe avec le moniteur en général le vendredi pour anticiper la semaine. Il y a aussi une réunion par mois par atelier pour discuter tous ensemble avec l'adjoint technique, et une réunion tous les 15 jours avec l'équipe d'encadrants » (Moniteur, atelier fabrication de meubles).

c. Les facteurs qui déterminent la participation : les capacités de lecture, d'écriture et d'expression ; et les caractéristiques des publics

Si quelques encadrants indiquent que le rapport à l'écrit n'est pas déterminant, pour la plupart, il joue un rôle :

« Je pense que c'est plus dans l'échange entre eux, dans la communication, que vont se créer des demandes de leur part, et puis ça dépend aussi de ce qu'ils font en dehors, ça permet de développer des idées plus que le simple fait de lire ou écrire. » (Monitrice, atelier de conditionnement – repassage).

« Ce ne sont pas les plus démunis qui vont se taire, au contraire, ils sont les plus demandeurs. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« Ils savent tous un peu lire et écrire, mais ça n'influence pas sur leurs demandes. J'en ai un qui tient un journal et qui écrit tout ce qu'il fait tous les jours, ça fait partie de sa pathologie, c'est pour se rassurer. » (Monitrice, atelier entretien).

« Ils compensent de façon incroyable leurs manques d'acquis scolaires... lorsqu'ils ne comprennent pas quelque chose, justement ! Les choses doivent être plus claires pour eux, alors ils nous interpellent pour être sûrs d'avoir bien compris » (Monitrice, atelier de conditionnement).

La loi 2002 a donc produit des effets sur le positionnement des travailleurs handicapés et sur le rapport encadrants – travailleurs. Cette évolution s'inscrit dans un contexte où jouent d'autres facteurs comme la diversification du public, et aussi les démarches de formation, notamment la démarche "Différent et compétent" :

« Ces changements sont liés au programme "Différent et compétent" lancé en 2002 (...). On a fait des dossiers et on a travaillé avec ces personnes en dehors du travail, c'était un vrai suivi. Maintenant les personnes émettent des souhaits et savent qu'elles ont la possibilité de faire de la formation, de changer d'atelier ou de faire des stages à l'extérieur, autrefois c'était peu fréquent les stages (...). » (Moniteur, atelier ébénisterie).

3. Animation et encadrement des équipes de travailleurs handicapés

L'organisation du travail et de la vie collective dans les ateliers est déterminée par un grand nombre de facteurs : la nature de la production, le rythme des commandes, les plannings, les techniques et outils utilisés, l'espace de travail disponible, les règles de sécurité et d'hygiène, le type de handicap et de maladie des travailleurs, les capacités intellectuelles et compétences professionnelles de chacun, leur âge, etc. Et tous ces facteurs se combinent de façon particulière pour faire un collectif de travail spécifique et mouvant.

Une partie de la mission de l'encadrant consiste justement à assurer la cohésion de l'atelier, à permettre la cohabitation des travailleurs. Certains ont de grandes difficultés à faire groupe, à être ensemble, ce qui renvoie aux règles sociales implicites de vie collective, et au respect du règlement de fonctionnement de l'ESAT ou au règlement spécifique à un atelier, à la composition des équipes, et au style propre du ou des encadrants et à leur savoir-faire et expériences.

La matière apportée par les entretiens sur cette question est importante. Nous proposons de la classer en trois parties :

- la composition des équipes de travailleurs, la question de la hiérarchie et de l'entraide
- les contraintes de la production en lien avec les capacités des personnes, d'initiative individuelle et d'autonomie
- la vie collective et le rapport aux règlements.

a. Hiérarchie et entraide dans les ateliers

La diversification des populations de travailleurs handicapés dans les ESAT se traduit dans les ateliers par la présence dans chaque groupe de personnes avec des capacités plus grandes que d'autres, ce que les encadrants vont souvent nommer les 'bons' et les 'bas niveaux'. Cette différence est aussi liée à l'âge, au sexe, au mode de vie. L'enjeu pour les encadrants est que ces différences ne créent pas de hiérarchie.

« La difficulté résulte de la cohabitation de tous ces publics..., faire une bonne mayonnaise de tout ça, entre déficients mentaux et cas psychiatriques, l'angle dans l'apprentissage n'est pas le même... » (Moniteur, atelier espaces verts).

« Il y a une certaine hiérarchie mais elle se rencontre plus chez ceux qui pensent tout savoir et être mieux que les autres » (Moniteur et monitrice, atelier de conditionnement).

« J'ai une femme dans un atelier d'espaces verts, et j'ai des jeunes comme des anciens, en ce qui concerne les handicaps, ils s'accordent en fonction de leurs niveaux, ce qui donne un bon niveau de travail. » (Moniteur, atelier espaces verts).

« Dès que j'ai le dos tourné, j'entends des choses, il y a des leaders qui vont sortir du lot et dire aux autres que c'est pas assez bien ce qu'ils font ou qu'ils ne rendent pas service, c'est un peu le boulot de l'éducateur qu'ils veulent faire ». (Moniteur, atelier cartonnerie).

« C'est clair qu'il y a une hiérarchie entre ceux qui ont des capacités, qui savent faire le plus de choses, déjà sur le plan de la communication, s'ils savent bien parler, etc. Ils ne sont pas vraiment solidaires, il y en a qui sont tout seuls ici. » (Moniteur, atelier conditionnement).

« Comme on a de plus en plus des cas psychologiques, ça nous oblige à modifier nos manières de faire le travail, parce qu'ils sont capables de comprendre mais incapables de réaliser quelquefois, ... il faut un accompagnement et un apprentissage différents. » (Monitrice, atelier d'horticulture).

Cette différence de "niveaux" peut avoir pour conséquence une tendance de certains travailleurs à se mettre en position de leaders ou de chefs, en imposant leur point de vue à d'autres. Les encadrants doivent souvent lutter contre cela, chercher à garantir un équilibre, et éviter le rejet et l'exclusion. Des actions de formation peuvent faire changer les mentalités à ce sujet :

« J'ai horreur de parler de niveaux mais on essaie de mixer selon leurs capacités à accomplir les tâches. Pour moi il n'y a pas de hiérarchie parce que je suis là pour veiller, pour qu'elles soient solidaires... » (Monitrice, atelier de conditionnement).

« Il n'y a pas de petit chef mais des gens qui ont un caractère beaucoup plus fort et une emprise sur les autres... » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« Ils ont des niveaux très différents, ça veut dire que les gens autonomes, très compétents ont tendance à prendre ma place, à être un peu trop directs et 'méchants' vis à vis d'autres collègues... » (Moniteur, atelier ébénisterie).

« J'essaie de mettre une personne compétente avec des personnes qui ont des niveaux inférieurs, ...ça permet de faire travailler tout le monde et de les faire progresser. » (Moniteur atelier bois).

« Il y a toujours le monsieur qui sait tout, le monsieur qui sait rien et le monsieur qui est têtue, mais c'est pas de la hiérarchie. » (Monitrice, atelier entretien)

« Là, j'en ai un qui ne sait pas bien lire mais qui a un très bon niveau, il est un peu admiré, un travail comme ça c'est super. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

L'organisation des équipes de travail avec des personnes référentes dans la réalisation de certaines tâches vise alors à favoriser l'entraide entre travailleurs.

« Il y a beaucoup d'entraide entre eux et on favorise ça... pour beaucoup l'apprentissage s'est fait en regardant les autres travailler... » (Moniteur, atelier d'horticulture).

« Dans les ateliers d'hommes, on a souvent des machos avec des 'tu sais pas faire mais moi si', mais ici ils se respectent, il y a une entraide. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« Dans mon atelier j'ai deux référents qui, par leurs savoirs et leur côté 'je suis là depuis longtemps', savent le dire. Mais il y a de l'entraide, c'est un métier physique donc souvent ils ont besoin de l'autre pour travailler... » (Moniteur, atelier bois).

« Aujourd'hui il n'y a plus de hiérarchie, ils ont eu une journée de formation par rapport à 'Equal' et ils se sont aperçus que c'était comme une chaîne dont ils sont un maillon... » (Monitrice, atelier conditionnement).

b. Les contraintes de la production en lien avec les capacités d'initiative et l'autonomie

Dans un atelier, le travail consiste à réaliser les tâches nécessaires à la production d'un bien ou service ; certaines sont plus répétitives que d'autres. Se pose à un certain moment la question de l'initiative de chacun devant un imprévu, devant une difficulté. Certains travailleurs sont très angoissés devant l'imprévu et d'autres peuvent avoir des initiatives inadéquates.

« Je peux proposer une façon de faire, ils peuvent proposer et le font constamment, par exemple lorsqu'il faut créer un modèle, je les laisse se débrouiller et ils sont contents de réussir seuls... » (Moniteur atelier bois).

« Moi je veux bien qu'ils prennent des initiatives mais il faut nous avertir ; j'en ai un ou deux qui en prennent, mais souvent on revient en arrière parce qu'il y a des erreurs... » (moniteur, atelier de conditionnement).

« A force d'être avec eux on voit comment on peut décomposer le travail, pour qu'ils arrivent à l'analyser le mieux possible... On essaie aussi de mettre en rapport le coté atelier et leurs moments de soutien, ce sont des cours d'alphabet, d'informatique. » (Moniteur, atelier bois).

Les difficultés auxquelles sont confrontés les moniteurs sont liées aux capacités d'apprentissage et de compréhension de notions abstraites, telles que le temps, la mesure, etc. Le vieillissement réduit aussi les capacités de mémorisation. La préparation de plannings sur une longue période peut rassurer certaines personnes.

« Après la pause parfois ils ne savent plus quoi faire, alors qu'on avait expliqué les consignes juste avant ! » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« La difficulté principale est la remise au travail après les vacances, c'est toujours difficile, car ils oublient des choses. » (Moniteur, atelier espaces verts).

« Pour l'organisation, j'ai mis en place un planning à l'année, ça leur permet de se projeter dans l'avenir et

ça rassure certaines de savoir avec qui elles vont travailler... » (Educateur technique, atelier cuisine).

« On n'a pas le droit à l'erreur avec la clientèle, c'est délicat d'avoir une production de qualité et répéter les consignes d'une journée sur l'autre, c'est un peu fatigant. » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« On peut accueillir cette population vieillissante, mais cette population a des problèmes de vue ; or pour les travaux qu'on fait, il faut avoir une bonne vue et une dextérité fine, et on doit produire plus de marchandises en moins de temps. La crise est là et en parallèle on a une population de plus en plus déficiente... » (Educatrice, atelier conditionnement)

Certains ateliers se prêtent mieux à l'organisation de sous-groupes qui ont une certaine autonomie dans la production. C'est le cas dans les ateliers espaces verts, entretien de locaux, avec des chantiers chez des particuliers, dans des entreprises ou dans des communes. Cela pose alors la question de leur autonomie de déplacement, du contrôle, de la relation aux clients, de la responsabilité, du respect des règles de sécurité. La détention de son permis de conduire est toujours révélateur de cette autonomie.

« L'accompagnement de ces personnes-là demande plus de présence par rapport à un groupe de déficients mentaux qui sont capables de gérer leurs activités de A à Z. La personne autiste se questionne sans arrêt et il faut un accompagnement plus présent. » (Moniteur, atelier d'horticulture).

« Quand on estime qu'elles sont capables, au bout d'un moment on les laisse, et c'est validé par l'équipe éducative, l'autorisation de laisser la personne seule. » (Moniteur, atelier alimentaire).

« Je suis obligée de laisser une autonomie, quand on quitte le service et que deux personnes restent au centre pour la plonge et nettoyer la salle, ils sont seuls, ils ont une liste de tâches, et ils la suiventje fais confiance. » (Monitrice, atelier entretien).

c. La vie collective et le rapport aux règlements et à l'autorité

La vie collective est faite d'une multitude de petites choses informelles que ne peut régler dans le détail aucun règlement, parce qu'il y aura toujours une personne en mesure de mettre à mal certaines dispositions des règlements.

Mais la régulation collective peut quand même s'appuyer sur un règlement, le règlement de fonctionnement de l'ESAT ou un règlement propre à l'atelier, auxquels s'ajoutent toutes les règles de sécurité et d'hygiène propres à chaque atelier. L'encadrant d'atelier va jouer un rôle déterminant dans la manière dont les différentes règles vont être vécues au quotidien par les travailleurs, dans le respect que les uns et les autres doivent se montrer. Et les réunions d'expression par atelier contribuent aussi à cette régulation de la vie collective.

« Il y a plusieurs règles ici, des règles d'atelier des règles de sécurité, des règles au niveau des horaires et de l'hygiène, on les rappelle souvent, on s'est engagé à parler le vendredi en réunion d'un des points des règles de vie, de façon à rappeler les choses » (Moniteur, atelier conditionnement).

« Le travail est un bon support... La cuisine c'est carré donc ça les oblige à rentrer dans quelque chose de réglementé, pour certains c'est sécurisant mais pour d'autres c'est totalement affolant et ça génère du stress. » (Educateur technique, atelier cuisine).

Des banalités de base comme : dire bonjour le matin ou rester en compagnie d'autres personnes, semblent faciles pour tout le monde, mais pour certains travailleurs, cela peut être une épreuve, source d'angoisse.

« La règle dite de base, le matin : on se salue tous. Il peut y avoir eu des frictions la veille, mais il y a toujours un contact entre tous, c'est même un devoir et ils le savent bien et ça nous permet de repérer ce qui ne va pas. » (Moniteur, atelier alimentaire)

« Quand je suis arrivée, entre filles il n'avait pas du tout de respect, ni bonjour ni merci, il y avait du racket, des coups en dessous... Alors j'ai mis en place une réunion de bilan, et chacune devait proposer quelque chose pour que tout se passe bien, ça a permis de percer l'abcès. » (Monitrice, atelier repassage)

« Certains ne sont pas faciles à gérer... ça peut partir très rapidement en catastrophe, c'est très imprévisible. J'ai un gars qui travaille très bien, mais il suffit de quelques contrariétés et sur une remarque, ça peut partir en quelque chose de terrible ... » (Moniteur, atelier menuiserie).

« Moi j'ai fait un règlement, chacun s'est engagé en signant à respecter les règles de vie dans l'atelier, donc ils s'engagent à respecter les moniteurs, les camarades, les différences en général, à ne pas couper la parole, à respecter le matériel, et à participer à l'entretien des locaux... » (Monitrice, atelier de conditionnement)

Ces interventions posent la question de l'autorité et des modalités de l'exercer. Il faut une souplesse dans le cadre imposé pour contribuer au bon fonctionnement de l'atelier. Solliciter les travailleurs handicapés sur leurs savoirs permet d'éviter de se mettre en position de toute puissance :

« Quand je suis arrivé, je me suis d'abord intéressé aux machines, parce que je ne suis pas menuisier. Du fait de m'intéresser à ces machines, ils ont pu voir que je peux m'intéresser aux personnes, et dire : "et toi tu fais comment ?" C'est pas parce que je suis moniteur d'atelier que je suis au dessus d'eux. » (Moniteur, atelier de menuiserie).

« Il y a forcément une souplesse dans le cadre imposé, et je suis ouverte : par exemple pour le rangement c'est eux qui m'ont dit ce qui leur semblait le mieux et le plus rapide... » (Monitrice, atelier de conditionnement).

« Il y a aussi que quand j'étais fumeur, et je ne fumais pas aux endroits institués pour fumer et ils sont venus me faire la remarque... » (Moniteur, atelier menuiserie).

Ceci est en rapport avec les liens affectifs, les formes d'attachement qui lient encadrants et travailleurs. Tout en maintenant une distance professionnelle, cet élément peut être favorable à l'ambiance de l'atelier. Sur ce plan, le tutoiement semble de mise dans tous les ateliers, et les

encadrants considèrent que vouvoyer serait installer une distance artificielle.

« Evidemment on s'attache aux personnes, mais il faut que cela reste dans le contexte d'une mission professionnelle. » (Monitrice, atelier de sous-traitance).

« Je prends mes distances avec les travailleurs, par exemple je ne fais pas la bise aux travailleurs, je refuse de tendre la joue, ce n'est pas du rejet mais on est à des niveaux différents, il ne faut pas l'oublier. » (Monitrice, atelier d'horticulture).

« On est un peu pris au piège comme les professeurs avec des ados qui peuvent en tomber amoureux, on a eu des cas comme ça. On peut avoir des relations proches auprès de travailleurs, mais toujours rester professionnel... » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« On peut être exigeant dans les savoirs techniques, mais je me sens ami avec certains oui, et j'ai tendance à être quelqu'un de très différent aux repas et pendant les temps de pause.. » (Moniteur, atelier espaces verts).

« Moi je suis un vieux, on me tutoie, je sais que notre psychologue n'aime pas trop, mais pour moi, c'est juste de la familiarité... » (Moniteur, atelier alimentaire).

La régulation de la vie collective s'opère aussi par la parole. La mise en place de réunions d'ateliers et de réunions d'expression peut la favoriser.

« On a mis en place le système 5S, un système chinois, on fait une réunion tous les 15 jours en partant du principe de ranger, nettoyer et améliorer les conditions de travail... Et on a une boîte à idées dans chaque atelier et chacun peut faire une proposition et on voit avec le groupe si c'est faisable ou pas... » (Monitrice, atelier repassage).

4. Le souci de la bienveillance

La notion de bienveillance est vaste et est mise en avant en opposition avec celle de maltraitance. Celle-ci renvoie à l'idée d'interventions inadéquates à l'égard d'usagers. La frontière entre les deux notions n'est pas toujours précise parce que les professionnels des institutions sont parfois confrontés à des contradictions, des dilemmes, des limites d'intervention.

a. L'importance de situations difficiles

Les appréciations sont différentes sur l'importance et la gravité de ces situations.

« Les situations d'agressivité ont fortement diminué, aujourd'hui c'est rare, et c'est dû à l'évolution des traitements "psy". Mais pour ceux qui en prennent, c'est dur, j'ai l'exemple d'un travailleur pour qui on va changer d'orientation car on a toujours l'impression qu'il est assommé et ce n'est plus possible » (Monitrice, atelier de sous-traitance).

« Dans des situations de violence, il faut rester calme et ferme. Certains peuvent se frapper, j'ai déjà vu des marteaux voler, mais depuis quelques années ces faits sont rares. » (Moniteur, atelier menuiserie).

« On a des pathologies qui des fois, amènent des conflits, il y a des gens qui se sentent persécutés à longueur de temps, dès qu'on leur fait une remarque. » (Monitrice, atelier repassage).

« Il y a des personnes caractérielles qui un matin se lèvent du pied gauche, et qui vont être dans le non absolu, le refus de toute discussion ou, concession... On dit à une personne, tiens on a un coup de bourre, il dit oui sur le coup, et le lendemain il va faire les choses en se maltraitant lui-même, en se faisant mal, et en étant en rage contre tout le monde. » (Moniteur, atelier menuiserie).

b. L'ergonomie des postes de travail

Pour les encadrants, la bientraitance consiste d'abord à être à l'affût du confort corporel des travailleurs, et ils prennent des initiatives pour alléger leurs difficultés sur les postes de travail. On est donc dans le domaine de l'ergonomie, mais aussi dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité. « Régulièrement on essaie d'améliorer les conditions de travail comme on peut ». Tel est le leitmotiv entendu et la liste des initiatives prises en ce domaine est longue :

- installer des sièges ou des tables adaptés aux handicaps et à la production ;
- orienter un travailleur vieillissant vers un atelier alterné ;
- l'achat d'une loupe et la mise en place de symbole pour une personne malvoyante ;
- autoriser un travailleur à se reposer, même pendant le travail des autres ...

c. La prévention en amont

La bientraitance renvoie à l'idée de prévention des dangers physiques, de la violence et des conflits, qui peuvent naître de la cohabitation de personnes. Cette prévention renvoie au repérage des signes de mal-être : la tension entre travailleurs, le regard inhabituel de l'un ou de l'autre, la tenue vestimentaire, la tristesse ou la morosité sur un visage... L'une des solutions à ces difficultés peut être l'éloignement provisoire de telle personne, la rotation d'un travailleur d'un atelier à l'autre ainsi que l'organisation d'une présence à temps partiel dans un atelier. Les échanges avec les autres professionnels de l'ESAT sont importants dans ces circonstances, et l'établissement rencontre aussi des limites dans la prise en charge.

« Parfois ce sont des usagers qui ont leurs petites histoires d'amour et qui font la tête et ce n'est pas bien méchant, mais si un usager est violent sans raison particulière je déciderai d'aller voir la psy » (Monitrice, atelier sous-traitance).

« On a dû utiliser la force physique, il y a 2 mois, avec quelqu'un qui souffre de troubles de comportement...là son père est venu à une réunion de bilan et a raconté des détails sur sa vie qui étaient déclencheurs, pendant un mois il y a eu crise...on ne savait pas quoi faire et là elle est partie en hospitalisation. » (Moniteur et monitrice, atelier de conditionnement).

d. L'intervention en cas de conflit

Que faire par contre quand le conflit larvé a éclaté, que la violence s'est exprimée ? Le recours à un collègue peut être nécessaire sur le coup, et la discussion de la situation ensuite, notamment avec le psychologue quand il fait partie de l'équipe d'intervention.

« Il faut toujours gérer seule les situations de conflits dans un premier temps, parce que si on montre

dés le départ que l'on n'a pas la situation en main, on est mal pour le reste avec la personne handicapée ». (Monitrice, atelier de sous-traitance).

« Quand il y a conflit, moi je m'énerve pas, je ne dramatise jamais, je ne réagis jamais à chaud, c'est jamais bon, de par mes expériences passées. En général, devant des événements graves, on voit comment on a réagit avec les collègues et c'est une base...Par exemple, il a deux mois une fille a voulu s'ouvrir les veines dans l'atelier, la psy et le directeur ont été informés. Et avec le recul on a appris à savoir comment réagir la prochaine fois. » (Moniteur, atelier alimentaire).

Plusieurs professionnels indiquent qu'ils ont changé leur mode d'intervention sur ces situations au fil des années :

« J'ai appris à faire et à ne pas faire des choses, j'ai eu une altercation avec une personne handicapée, je sentais que ça montait..., la chose que je n'aurais jamais dû faire c'est de le toucher, j'aurais dû appeler de l'aide. C'est vrai que ça permet d'avancer de faire une analyse de ce qui s'est passé. » (Moniteur, atelier menuiserie).

« Au clash, je ne réagis jamais de suite, je ne renchéris jamais, je la laisse s'énerver et après je la prends à part, et on en parle et je lui demande s'il n'y avait que moi qui avais tort... Des fois c'est usant, on doit toujours donner de nous, ils nous pompent notre énergie. » (Monitrice, atelier repassage).

« Dans les situations limites entre usagers, on sépare dans un premier temps, on calme les deux parties, et on peut déplacer les personnes, pour que ça ne tourne pas au vinaigre. On a une fiche de recueil d'événements indésirables, si ça commence à éclater et qu'il y a crainte de poursuite, on est obligé de la remplir. » (Moniteur, atelier menuiserie).

Enfin certains encadrants ont parlé aussi de l'ambiance entre professionnels, qui n'exclut pas non plus les tensions, qui ont généralement pour origine les difficultés des usagers, leurs angoisses, leurs capacités à trouver la faille dans l'organisation collective. La bientraitance des usagers dépend donc aussi de la capacité des professionnels de l'établissement à parler de ce qui ne va pas, à apprendre à partir des moments difficiles vécus, et à se former en permanence.

5. Projet individuel, citoyenneté et développement durable

Le thème de l'écologie et du développement durable est d'actualité, mais d'après les résultats de notre enquête, il est loin d'être une préoccupation dans tous les ESAT et chez tous les professionnels. Quelques établissements sont pionniers en cette matière, notamment quand ils ont une production biologique, mais ailleurs il s'agit le plus souvent d'initiatives individuelles d'encadrants. La notion de projet individuel est bien repérée par certains encadrants d'atelier, mais elle porte rarement sur ces questions.

C'est donc plus au niveau des actions collectives que l'on trouve des initiatives : le tri des déchets peut être organisé dans un atelier ou dans l'ensemble de l'ESAT, des actions de soutien peuvent porter sur ce sujet... Mais certains encadrants considèrent qu'il est difficile de sensibiliser les travailleurs à ces questions complexes, d'autres y voient un grand intérêt ...

« Ils sont sensibles à ces questions, je pense que ça pourrait être l'occasion de faire un projet ou une réflexion, surtout pour la nourriture pour éviter le gaspillage au self par exemple. »

« On parle beaucoup d'agenda 21, c'est un mouvement avec une personne référente, pour qu'on soit plus dans le respect de la nature, les travailleurs ont eu une journée pédagogique pour être sensibilisés aux tris des déchets, et au respect de la planète, ils ont vu un film. » (Moniteur, atelier espaces verts).

« L'établissement est concerné depuis longtemps par l'écologie, on utilise dans notre atelier des produits liés à l'agriculture durable et on recycle au maximum les cartons, les travailleurs y sont sensibles comme tout le monde » (Moniteur, atelier alimentaire).

...et beaucoup indiquent que des progrès sont à faire dans ces domaines.

« Le tri des déchets, n'est pas à l'une ce qui est malheureux, on mélange tout ici, et on ne trie ni les cartons ni le plastique, aucun des matériaux qu'on utilise... » (Moniteur, atelier ébénisterie).

« On fait un tri approximatif, ce n'est pas terrible ici, la communauté de commune ne le fait pas alors bon si on a déjà pas l'appui de la commune ça va être dur de continuer dans ce sens. » (Moniteur et monitrice, atelier de conditionnement).

Conclusion : quelques appréciations sur le métier d'encadrant

L'avis des professionnels a été recueilli à propos de l'évolution générale de leur établissement, du secteur médico-social et plus précisément de leur métier. Sans revenir sur les évolutions mentionnées ci-dessus, on peut classer ces appréciations en plusieurs rubriques :

- celles qui portent sur l'évolution de la production liée à une logique concurrentielle plus forte en temps de crise et une difficulté plus grande à assumer les objectifs :

« Avant, on avait plus de temps pour faire de l'apprentissage, mais là des fois, on n'a pas le temps d'expliquer. On choisissait un peu nos activités, maintenant on prend tout, parce qu'il y a beaucoup de concurrence avec les autres ESAT et aussi avec la prison qui fait aussi des activités » (Moniteur, atelier de conditionnement).

« On a beaucoup plus d'arrêts maladies car c'est un métier très physique et fatigant, et comme on a un savoir-faire spécifique et qu'on ne connaît pas de baisse d'activités... » (Moniteur, atelier fabrication de meubles).

- celles qui portent sur l'organisation des établissements ou l'évolution des textes de lois ou des financements, avec la reconnaissance des travailleurs handicapés :

« On doit fournir plus de documents qu'avant sur les projets individuels et ça demande une modification dans la façon d'aborder, de parler et de s'occuper des personnes. » (Moniteur, atelier cuisine).

« Il y a beaucoup plus de cas psychologiques mais une diminution de nos moyens financiers et un désengagement manifeste du volet social des ESAT. » (Monitrice, atelier de prestations de service).

- celles qui soulignent la complémentarité de la fonction technique et de l'accompagnement social, ainsi que l'usage du travail comme support à une évolution et un bien-être des personnes handicapées :

« Ce qui me plaît dans mon travail : on gère une production, mais c'est nous qui amenons à l'apprentissage et qui accompagnons. Pour moi le travail c'est rien, c'est juste un support pour que les personnes s'épanouissent. » (Monitrice, atelier de conditionnement).

« C'est l'évolution qui m'inquiète c'est le temps qui nous reste pour nous occuper de cette partie éducative, elle devient parent pauvre, c'est plus net maintenant. » (Moniteur, atelier alimentaire).

« Pour moi le support de travail n'a pas beaucoup d'importance, l'épanouissement des personnes est plus important » (Moniteur, atelier espaces verts).

« C'est un atelier intéressant parce que l'ouvrier voit le résultat de son travail de A à Z : il démarre à la plantation et voit la vente et le client dit sa satisfaction ou son insatisfaction, et donc pour eux, c'est une manière d'être responsabilisés dans le travail. » (Monitrice, atelier d'horticulture).

« C'est génial, c'est diversifié, il y a du social, de la technique et du relationnel avec nos clients » (Moniteur, atelier bois).



CREAI de Bretagne - CS 60 615 – 35706 Rennes Cedex 7

Tél : 02.99.38.04.14 – Fax : 02.99.63.41.87

Mail : creaibretagne@cegetel.net

Et retrouvez les informations du CREAI de Bretagne sur son site :

www.creai-bretagne.org

Supplément à VRAC Info N°2010-01 – ISSN 0298-4032

